МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

здобувача вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Оксани ЛІНИНСЬКОЇ

Науковий керівник:
к.пед.н., доц. Мар'яна ВЕРЕСКЛЯ

Рецензент:
к.е.н., доц. Мар'яна ДОРОШ-КІЗИМ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2022 р., протокол №__

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Лінинська О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження системи управління конкурентоспроможності підприємства, її сучасні методи оцінки та особливості. У другому розділі проведено аналіз системи управління конкурентоспроможності ТОВ «Львівська пивна компанія» та визначено сучасні інструменти підвищення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Львівська пивна компанія».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обгрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства, система.

ANNOTATION

Lininska O.M .Management of enterprise competitiveness. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in specialty 073 "Management", Lviv, 2022.

In the first section the theoretical research of the enterprise competitiveness management system, its modern evaluation methods and features is carried out. The second section analyzes the competitiveness management system of Lviv Beer Company LLC and identifies modern tools for improving the competitiveness management system of Lviv Beer Company LLC.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions are made and concrete offers are proved.

Key words: enterprise competitiveness, enterprise competitiveness management, system.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ…… **4**

ВСТУП…… **5**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…….... 7

1.1. Поняття та суть конкурентоспроможності підприємства…… 7

1.2. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства…… 10

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства…… 13

Висновки до першого розділу…… 15

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»…… **17**

2.1. Особливості ТОВ «Львівська пивна компанія» та її конкурентної діяльності…… 17

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія» …… 22

2.3 Аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Львівська пивна компанія»……. 29

2.4. Сучасні інструменти підвищення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Львівська пивна компанія» …… 35

Висновки до другого розділу…… 38

ВИСНОВКИ…… **40**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… **43**

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

ЛПК – Львівська пивна компанія

ПАТ – Приватне акціонерне товариство

EFQM – модель самооцінки ділової активності підприємств Європейського фонду менеджменту якості

ВСТУП

Сучасні підприємства для ефективної діяльності та майбутнього розвитку повинні бути конкурентоздатними на ринку. Ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємства сприяє йому адаптуватись до вимог мінливого конкурентного середовища, зміцнювати власні конкурентні позиції на ринку, задовольняти потреби споживачів, що забезпечує довготривалу ефективну діяльність. Забезпечення підприємством сукупністю заходів, щоб підвищити систему управління конкурентоспроможністю є його важливою складовою діяльності.

Дослідженням поняття конкурентоспроможності підприємства та її системи управління займались ряд науковців, як українські, так і закордонні, зокрема, І Бланк., А. Дайан, Л. В. Балабанова, Гавриш О. А., Кириченко О. М., Третяк Н. М. та багато інших. Незважаючи на наукові дослідження, сьогодні відсутнє одне пояснення понять «конкурентоспроможність», «система управління конкурентоспроможністю підприємства» та методів їхньої оцінки, а це потребує ще більш детальнішого вивчення цієї тематики.

Метою даної роботи є вивчення та вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЛПК».

Для досягнення цієї мети визначено такі основні **завдання:**

- дослідити теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства, її методи оцінки; охарактеризувати особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати організаційну, фінансову, кадрову, маркетингову діяльність ТОВ «ЛПК»;
- удосконалити сучасні інструменти підвищення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЛПК».

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовувалися методи аналізу та синтезу – для з'ясування економічного змісту та суті конкурентоспроможності підприємства; порівняльний – для аналізу конкурентної позиції на пивному ринку; SPACE-аналіз – аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства; метод «радар» для визначення матриці конкурентоспроможності потенціалу підприємства; SWOT-аналіз –визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства; модель EFQM – аналіз конкурентоспроможності підприємства; графічний метод – для графічного представлення отриманих результатів.

Інформаційна база дослідження – Закони України, фінансово-статистична звітність ТОВ «ЛПК», офіційний веб-сайт ТОВ «ЛПК», наукові праці з питань управління конкурентоспроможністю підприємства, інтернет-джерела.

Апробація результатів. Верескля М. Р., Лінинська О. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 142–145.

Структура та обсяг роботи. У кваліфікаційній роботі розглянуто поняття та суть конкурентоспроможності підприємства; сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. Проаналізовано загальну характеристику та господарську діяльність ТОВ «ЛПК»; систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЛПК», а також запропоновано сучасні інструменти підвищення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЛПК». Кваліфікаційна робота містить 9 таблиць, 8 рисунків.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи містить 46 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та суть конкурентоспроможності підприємства

Здатність держави економічно розвиватися має залежність від можливості підприємств займати конкурентні позиції на зовнішньому та внутрішньому ринках. Конкурентоспроможність підприємства є його основною позицією для формування тактики розвитку.

Вперше теоретичні положення щодо факторів конкурентної боротьби було сформовано у середині XVIII століття. А. Сміт, у праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причину добробуту націй», визначив поняття конкуренції як суперництво і порівняв її з «невидимою рукою», яка смикає за ниточки підприємців, заставляючи їх діяти згідно якогось ідеального плану розвитку економіки [15].

Модель досконалої конкуренції повністю унеможливлювала будь-який свідомий контроль над ринковими процесами. Координуючим складником цих теоретичних положень постала цінова система в абсолютно децентралізованій економіці [15]. Подальший розвиток теорії абсолютної переваги здійснив Давид Рікардо, створивши теорію відносної переваги [15].

Також, необхідно відмітити неокласичні концепції А. Маршалла, який обгрунтував механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою чистої конкуренції і дії законів граничної корисності та граничної продуктивності [15].

Значний внесок у розроблення теоретичних моделей недосконалої конкуренції внесли Ф. Еджуорту (математичний опис), А. П. Лернеу (монопольна влада та її оцінка), К. Вікселю (конкуренція та цінова дискримінація) [15].

Трактування поняття конкуренції змінювалось разом із суспільним розвитком. Поняття конкуренції є багатогранним, тому науковці по-різному трактували термін «конкурентоспроможність» загалом і «конкурентоспроможність підприємства» зокрема.

Так, трактуючи конкурентоспроможність науковці беруть до уваги зміст, суть якого можна пояснити через об'єкт. Конкурентоспроможність ідентифікує у конкурентному середовищі цілі, які ставляться у процесі дослідження [15].

Піддубний І. О. визначає конкурентоспроможність як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному середовищі, яка грунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів [15].

Єрмолов М. О. пояснює конкурентоспроможність як відносну характеристику, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності [15].

На думку, Корнєєва І. В. конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника [15

Фатхутдінов Р. А. вважає, що конкурентоспроможність є здатністю витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на ринку [15].

Проте, враховуючи факт, що основним елементом ринкової економіки є підприємство, вчені почали розглядати поняття «конкурентоспроможність підприємства»

У науковій літературі немає єдиного визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», його розглядають з позицій кількох підходів – як здатність, як конкурентна перевага, як відносна характеристика, як можливість (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможності підприємства» [14,15]

Автор	Визначення поняття
Конкурентоспроможність підприємства як здатність	
Зав'ялов П. С., Лозовський Л. Ш., Райзберг Б. А.	здатність підприємства конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів.
Конкурентоспроможність підприємства як конкурентна перевага	
Градов А. П.	порівняльна перевага підприємства по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами.
Конкурентоспроможність підприємства як відносна характеристика	
Скударь Г. М.	відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.
Конкурентоспроможність підприємства як можливість	
Азоєв Г. Л., Челенков А. П.	можливість підприємства ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності підприємства.

У науковій практиці, для розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства виокремлюють внутрішні та зовнішні чинники, які здійснюють вплив на неї.

Зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства виникають на ринку незважаючи на роботу менеджменту підприємства.

До зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства відносять [15]:

- чинники прямого впливу: державне регулювання, ринкові механізми (постачальники, споживачі), конкурентне середовище;
- чинники опосередкованого впливу: економічні, технологічні, соціальні, політичні, міжнародні.

Внутрішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства виникають від результатів діяльності його системи управління. При цьому враховуються процеси, що здійснюються на підприємстві, результати його діяльності і здатність своєчасно реагувати на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства.

Внутрішніми чинниками впливу на конкурентоспроможність підприємства є [15]:

- потенціал виробництва: організаційно-технічні, фінансово-економічні, маркетинг;
- інвестиційний потенціал: розмір внутрішніх джерел фінансування, можливість залучення фінансових ресурсів.

Внутрішні та зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства допомагають визначити її стан та рівень на підприємстві.

1.2. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства являє собою складне завдання, яке полягає в інтерпретації та оцінці комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [32].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє [32]:

- сформувати управлінські завдання: визначити підходи до виробництва, технології, маркетингу, трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення;
- прийняти управлінське рішення: зменшення витрат, фокусування на визначений сегмент ринку, укладання контрактів;
- розробити заходи розвитку конкурентних переваг: впровадження інновацій, розробка програми виходу на нові ринки, залучення коштів інвестора;
- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, що в кінці дає перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

В економічній літературі, для визначення показників, щоб здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства, застосовують різноманітну класифікацію методів, які більше сприятимуть отриманню правдивої інформації про її стан.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [22]:

1) за способом оцінювання:

- кількісні (метод балів, диференційований метод, метод різниць);
- якісні (евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок);

2) за формою представлення результатів:

- матричні (матриця Мак Кінсі, матриця Ансоффа);
- індексні (метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, теорія ефективної конкуренції);
- графічні (метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності);

3) за рівнем ухвалення рішення:

- стратегічні (модель БКГ, метод PIMS);
- тактичні (самооцінка, аналіз конкурентних переваг);

4) за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства:

- спеціальні (конкурентоспроможність продукції, матричні методи);
- комплексні (метод балів, інтегральні методи).

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності пов'язані з обчисленням умовних величин (індексів, коефіцієнтів), що характеризують рівень визначальних показників за окремими аспектами конкурентоспроможності та їхніми наступними об'єднаннями у групові та інтегральні показники [22].

Кількісні методи використовують, щоб провести оцінку реальних можливостей підприємства при конкурентних умовах у стратегічній сфері і прийняти якісне управлінське рішення. Характерною ознакою кількісних методів є суб'єктивізм.

Якісні методи оцінки є досить гнучкими, оцінка здійснюється експертами.

Вони не дають можливість застосування оцінки конкурентоспроможності підприємства у процесі аналізу, не мають ознак наукової суворості, характеризуються певною умовністю [22].

Матричні методи здійснюють використання матриці – таблиці організованих за рядками та стовпцями елементів [22]. Основою цієї методики є розгляд двовимірних матриць, які побудовані за принципом системи координат, а сутність методу передбачає маркетингову оцінку діяльності підприємства [22]. Існує можливість отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності підприємства, якщо є присутність релевантної інформації про об'єми реалізації продукції [22]. Перевагою матричних методів є можливість дослідження конкуренції підприємства в динаміці [22]. Недоліком матричних методів є: обмеження кількості характеристик над якими виконують оцінку; відсутність розгляду причин та врахування недостатньої кількості чинників; проблеми з оцінюванням темпів збільшення на ринку та ринкової частки підприємства [22].

Індексні методи – це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів за найголовнішими показниками та аспектами діяльності підприємства, їх зведенням до інтегрального показника [22]. За допомогою індексних методів можна провести прості та складні математичні розрахунки.

Графічні методи використовують під час побудови багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми [22]. Основними перевагами

цих методів є простота. Проте, графічні методи не враховують неоднакову важливість чинників конкурентоспроможності і не дає змоги визначити ступінь сумарного критерію конкурентоспроможності, а й використання великої кількості характеристик може згладжувати його наглядність [22].

Щоб провести аналіз конкурентоспроможності підприємства за певними видами його роботи (фінансової, логістичної тощо) використовують спеціальні методи.

Щоб отримати інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі широкого переліку порівняльних привілей узяті до уваги параметри його внутрішнього і зовнішнього середовища, застосовують комплексні методи [22].

Завдяки стратегічним методам можна з'ясувати конкурентний стан підприємства на ринку. Основними недоліками стратегічних методів є складне інформаційне наповнення даних для проведення розрахунків та оцінка здійснюється чинників тільки внутрішнього середовища підприємства.

Тактичні методи використовують, коли потрібна оцінка окремих планів діяльності підприємства, управлінські рішення прийняті внаслідок такої оцінки є короткостроковими.

Також, науковці виділяють ще такий метод для оцінювання конкурентоспроможності як – benchmarking, згідно з яким підприємство має безперервно порівнювати власні вироби, ціни, канали збуту і методи мотивації з тими, які використовують першочергові суперники [22]. Завдяки методу benchmarking підприємство має можливість відшукати ті місця власних незадіяних потенційних конкурентних переваг [22].

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасні правила ринкової економіки диктують все більш жорсткі вимоги до якості продукції та конкурентних позицій підприємства, тому питання управління його конкурентоспроможністю є важливим завданням.

В науковій літературі наявні різноманітні пояснення суті поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства».

Так, Балабанова Л. В. стверджує, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних та потенційних конкурентів, їхніх сильних та слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування та підтримку довгострокових переваг [3].

Кузьмін О. Є. стверджує, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність важелів і способів впливу на сфери створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність підприємств, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів [3].

Група інших науковців, пояснюють управління конкурентоспроможністю підприємства як під-функцію менеджменту, яка має цілеспрямовану дію на існуючий і майбутній рівень конкурентоспроможності у порівнянні з підприємствами, що виробляють аналогічну продукцію [3].

Щоб підприємство функціонувало більш ефективно, на практиці в управлінні його конкурентоспроможністю застосовують системний підхід, який передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх її елементів [3].

Складовими системи управління конкурентоспроможністю підприємства є [3]:

- ✓ об'єкт;
- ✓ суб'єкт;
- ✓ функції;
- ✓ принципи;
- ✓ інструменти;
- ✓ мета;
- ✓ методи;
- ✓ вхідні та вихідні дані.

Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства відображено на рис. 1.1.

Рис. 1. 1. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [3]

Важливість розгляду управління конкурентоспроможністю підприємства з позицій цілісної системи сприяє з'ясовувати стан конкурентоспроможності підприємства в комплексі, його систему управління загалом, і конкурентні переваги зокрема.

Висновки до першого розділу

1. Сучасне підприємство, в умовах не стабільного економічного стану та враховуючи жорстку конкуренцію на ринку, для ефективного функціонування повинно дбати про стратегію власного розвитку. Здатність підприємства в сучасних конкурентних умовах виживати має залежність від його

конкурентоспроможності. Еволюція наукових поглядів щодо конкурентоспроможності підприємства розпочала сою історію ще з XVIII століття. В науковій літературі відсутнє єдине поняття конкурентоспроможності підприємства. Його трактують з позицій кількох підходів: як здатність, як стан системи, як конкурентна перевага, як можливість та як відносна характеристика.

2. Основними зовнішніми чинниками, які допомагають визначити рівень конкурентоспроможності підприємства є – державний механізм, політична ситуація в країні, соціальні, міжнародні, високі потреби споживачів, а внутрішніми чинниками є – ресурсний та інвестиційний потенціал. Менеджмент підприємства не може вплинути на зовнішні чинники, вони виникають у ринковому середовищі. Внутрішні чинники конкурентоспроможності підприємства формуються тільки під впливом його системи управління.

3. Щоб оцінити та визначити стан конкурентоспроможності підприємства, в економічній літературі, застосовують сукупність різноманітних груп методів, основними з яких є – якісні, кількісні, матричні, спеціальні, комплексні, стратегічні, тактичні та графічні. Використання певного методу потрібно здійснювати залежно від умов конкретного підприємства.

4. Поняття управління конкурентоспроможністю підприємства, в наш час, не є достатньо розкритим. Його розглядають як взаємопов'язану внутрішню систему на підприємстві, елементами якої є – об'єкт, суб'єкт, завдання, функції.

5. Зміст управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у взаємозв'язку рівнів його управління – стратегічному, тактичному та оперативному.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»

2.1. Особливості ТОВ «Львівська пивна компанія» та її конкурентної діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Львівська пивна компанія» є юридичною особою, яка зареєстрована в Україні, має у своїй власності відокремлене майно, баланс та рахунки в банках України. ТОВ «ЛПК» здійснює свою діяльність згідно статуту та з метою отримання прибутку. Історія діяльності ТОВ «ЛПК» розпочалась ще у 1998 р., як гуртовий склад напоїв, продуктів харчування. У 2008 р. ТОВ «ЛПК» ввійшло до складу ПАТ «Карлсберг Україна». ПАТ «Карлсберг Україна» є корпорацією, що займає на ринку України з продажу пива – 30%. У 2020 р. ПАТ «Карлсберг Україна» було лідером, серед конкурентів, з високою репутаційною стабільністю та довірою, а у 2019 р. – зайняло 3 місце в «ТОП-100 платників податків України».

Генеральним директором ТОВ «ЛПК» є Надія СОЛТИС. Розмір статутного капіталу, у 2021 р., складає 10619800,00 грн. Місією ТОВ «ЛПК» є надання якісних послуг партнерам та суспільству.

Відомості про підприємство

Код за ЄДРПОУ	33285781
Назва англійською	Lvivska pyvna kompaniia limited liability company
Юридична адреса	79069, м. Львів, вул. Шевченка 323
Телефон основний	0322349044
Телефони контактні	0673436559
Електронна адреса	office_hq@lpk.org.ua
Сайт	protec-lpk.com.ua

ТОВ «ЛПК» має серед поставлених завдань – зміцнити позиції на ринку як виробника пива, з мінімальним використанням природних ресурсів та не завдавати шкоду навколишньому середовищу.

Основними видами діяльності ТОВ «ЛПК» за КВЕД є [33]:

- оптова торгівля напоями;
- виготовлення пива, пивоварного хмелю та пивоварного солоду;
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- оптова торгівля відходами та брухтом;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- складське господарство;
- вантажний автомобільний транспорт;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Виготовлення та дистрибуція пива, в теперішньому сьогоденні не є тільки основним видом бізнесу ТОВ «ЛПК». Підприємство займається дистрибуцією продукції, більше як 70 українських та закордонних виробників, таких груп товарів:

- соки;
- безалкогольні та енергетичні напої;
- чіпси та інші снеки;
- молочна продукція;
- соняшникові олії;
- майонези;
- макаронні вироби;
- соуси і приправи;
- кава та чай;
- тютюнова продукція;

- цифрові продукти мобільного зв'язку;
- побутова хімія і миючі засоби;
- засоби гігієни та догляду за тілом;
- паперова продукція для дому [33].

Філіали та регіональні представники ТОВ «ЛПК» для реалізації дистрибуції розташовані на всій території України. Клієнтами ТОВ «ЛПК» є понад 35000 торгових точок.

У 2013 р. ТОВ «ЛПК» придбала у м. Дрогобич, Львівської обл. складські приміщення загальною площею 7000 м2. У 2016 р. ТОВ «ЛПК» відкрило виробний та логістичний комплекс «Protec», який збудували «з нуля», на околиці Львова загальною площею 32000 м2. На кільцевій дорозі Львова ТОВ «ЛПК», у 2021 р. було здано в експлуатацію технопарк, склади якого є високотехнологічними та з різними температурними режимами.

У 2021 р. товариство відкрило мережу точок продажів розливного пива – Львівські крани.

ТОВ «ЛПК» має в наявності ліцензію на виробництво пива. При виготовленні пива товариство суворо дотримується стандартів України та світових, має власний оригінальний рецепт, що затверджений Українською галузевою компанією з виробництва пива АТ «Укрпиво», використовує сучасні технології, висококваліфікований персонал та дбає про екологічну безпеку довкілля. ТОВ «ЛПК» використовує у свої роботі сучасні лабораторії – експериментальні, виробничі та технічні. Товариство дбає, щоб пивна продукція була якісною та максимально задовольняла споживачів. На всю виготовлену продукцію ТОВ «ЛПК» має підтверджуючі сертифікати якості, зокрема ISO 9001:2008 та ISO 22000.

У ТОВ «ЛПК» екологічна політика є важливою складовою функціонування. Тому на підприємстві діє суворий екологічний контроль за виробництво пива, зокрема: за дотриманням вимог законодавства; щоб обладнання, яке використовується в атмосферу викидало якнайменше шкідливих

речовин; за роботою очисних споруд; за впровадженням працівниками елементів природоохоронної програми.

Для ТОВ «ЛПК» властива лінійно-організаційна структура управління, з визначеною вертикальною підпорядкованістю (рис. 2.1).

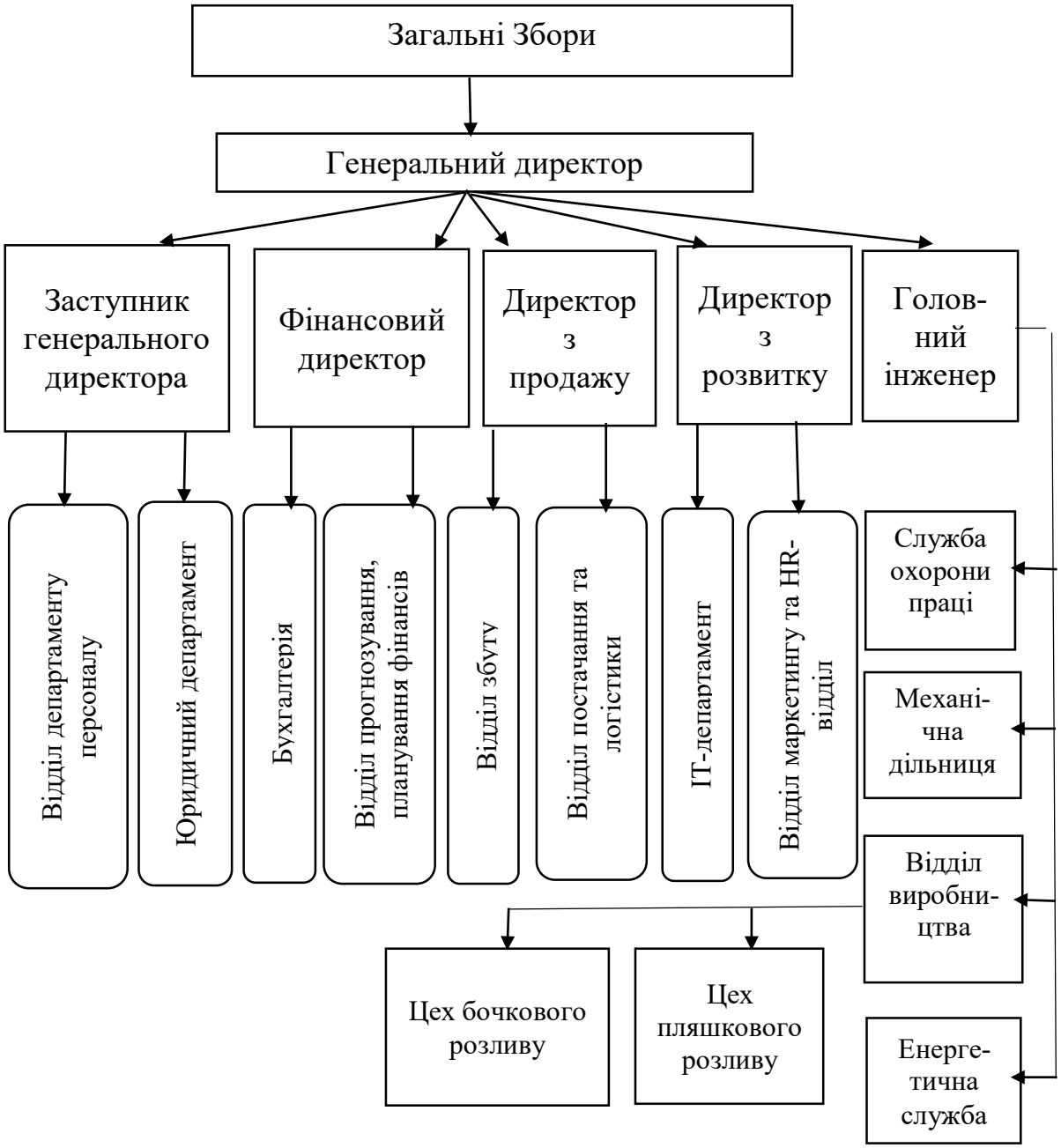

Рис. 2. 1. Організаційна структура управління ТОВ «ЛПК»

Основним органом управління ТОВ «ЛПК» є Загальні збори. Генеральний директор здійснює безпосереднє керівництво підприємством, зокрема йому підпорядковуються основні відділи та служби. Кожен працівник ТОВ «ЛПК» має чітко визначені функціональні обов'язки та прямого керівника.

Заступник генерального директора ТОВ «ЛПК» з підлеглими йому відділами, відповідає за пошук, найм, атестацію, підвищення кваліфікації працівників та захист прав та інтересів товариства у судових спорах, організацію укладення типових договорів з постачальниками, партнерами,

Фінансовий директор відповідає за організацію роботи бухгалтерії у ТОВ «ЛПК», за виконання фінансової відповідальності, умов оплати при укладенні контрактів, за проведення своєчасних розрахунків з постачальниками, а також за розподіл коштів.

Відділи збуту, постачання та логістики відповідають за організацію транспортних перевезень, деталізують обсяги виробництва продукції, розширяють точки продажів.

У підпорядкуванні директора з продаж ТОВ «ЛПК» перебувають IT-департамент, що забезпечує захист персональних даних товариства, за наповнення сайту, та відділ маркетингу та HR, що просувають продукцію підприємства на ринку та визначають потреби споживача.

Головний інженер ТОВ «ЛПК» координує діяльність основних цехів виробництва пивної продукції, контролює процес дотримання норм охорони праці працівниками.

Основними конкурентами ТОВ «ЛПК» є:

- ✓ ПАТ «Оболонь»;
- ✓ ТОВ «Перша приватна броварня»;
- ✓ ТОВ «Опілля»;
- ✓ АТ «Пивзавод «Рогань».

Частка ТОВ «ЛПК» на внутрішньому ринку становить 9,2%.

Асортимент пивної продукції ТОВ «ЛПК» є досить великим: «Львівське 1715»; «Хмільне»; «Роберт Домс Віденський»; «Роберт Домс Мюнхенський»; «Роберт Домс Богемський»; «Карлсберг».

Реалізація продукції здійснюється по всій території України (основна частка припадає на Західний регіон) через фірмову, роздрібну та оптову торгівлю.

У ТОВ «ЛПК» діє широка дилерська мережа, дилери змотивовані системою знижок. ТОВ «ЛПК» має понад 400 укладених договорів з покупцями, на досить вихідних умовах.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «ЛПК» є: висока якість продукції, доступні ціни, розгалужена дилерська мережа, різноманітний асортимент продукції, клієнтоорієнтованість, високоякісний сервіс.

Протягом 24 років успішної діяльності, на ринку, ТОВ «ЛПК» продемонструвала професіоналізм власної команди та заробила міцну ділову репутацію, що є найважливішими його нематеріальними активами.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Львівська пивна компанія»

Основні показники господарської діяльності ТОВ «ЛПК» відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «ЛПК» за 2019-2021 рр.

Назва показника	Рік			Відхилення (+; -)	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1589200	1699484	1832202	243002	132718
2.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	980	1095	1205	225	110
3. Матеріальні затрати, тис. грн.	98520	104340	155605	57085	51265

Продовж. табл. 2.1

4. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	113515	170921	198585	85070	27664
5. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	29321	31648	45447	16126	13799
6. Амортизація, тис. грн.	5246	6009	8258	3012	2249
7. Оборотні активи, тис. грн.	384265	920246	978557	594292	58311
8. Продуктивність праці, тис. грн.	458,85	529,65	714,12	255,27	184,47
9. Матеріаловіддача, грн.	83,25	94,68	81,4	-1,85	-13,28
10. Фондовіддача основних засобів, грн.	1,07	1,19	1,12	0,05	-0,07

Як бачимо, чистий дохід ТОВ «ЛПК» протягом 3 останніх років мав тенденцію до збільшення, так у 2021 р. складав 1832202 тис. грн., що на 132718 тис. грн. більше, ніж у попередньому році.

Незважаючи на розвиток пандемії COVID-2019, чисельність працівників ТОВ «ЛПК» збільшувалась, так у 2021 р. на 225 осіб порівняно з 2019 р.

Спостерігаємо збільшення матеріальних витрат на підприємстві, у 2021 р. становили 155605 тис. грн., що на 51265 тис. грн. більше, ніж у 2020 р. та на 57085 тис. грн., ніж у 2019 р.

Мали тенденцію до зростання і виплати на оплату праці, в ТОВ «ЛПК», так у 2021 р. складали 198585 тис. грн., і це пов'язано із збільшенням кількості працюючих та зміною розміру мінімальної заробітної плати в країні.

Позитивним явищем для товариства, є зростання вартості основних засобів, так у 2021 р. зросли на 16126 тис. грн. порівняно з 2019 р., та на 13799 тис. грн. порівняно з 2020 р.

Збільшувались також амортизаційні відрахування товариства. У 2021 р. складали 8258 тис. грн., і у порівнянні з 2019 р. збільшились на 3012 тис. грн.

Вартість оборотних активів ТОВ «ЛПК» також зростала, у 2021 р. зросла на 594292 тис. грн. відносно 2019 р. та на 58311 тис. грн. відносно 2019 р.

Як бачимо, зростала і продуктивність праці ТОВ «ЛПК». У 2021 р. зросла на 255,27 тис. грн/чол., порівнюючи з 2019 р.

А, от матеріаловіддача товариства мала тенденцію до зменшення, протягом досліджуваного періоду.

Показники фондовіддачі товариства у 2021 р. порівняно з 2020 р. мали тенденцію до зменшення, а в порівнянні з 2019 р. збільшувались. Зменшення, в основному пов'язане із збільшенням вартості основних фондів ТОВ «ЛПК».

Здійснюючи аналіз діяльності ТОВ «ЛПК», проведемо аналіз його фінансових результатів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників фінансових результатів ТОВ «ЛПК» за 2019-2021 рр.

Назва показника	Рік			Відхилення (+; -)	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1589200	1699484	1832202	243002	132718
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1479789	1643256	1852639	372850	209383
3. Валовий прибуток, тис. грн.	165124	190046	218685	53561	28639
4. Інші операційні доходи, тис. грн.	6275	16218	17254	10979	1036
5. Інші операційні витрати, тис. грн.	3682	8456	9110	5428	654

Продовж. табл. 2.2

6. Прибуток до оподаткування, тис. грн.	12457	16970	17852	5395	882
7. Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	3382	3345	4878	1496	1533
8. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	9075	13625	15124	6049	1499

Позитивною ознакою діяльності ТОВ «ЛПК» є збільшення доходу від реалізації продукції. У 2021 р. його розмір складав 1832202 тис. грн., що на 243002 тис. грн. більше, ніж у 2019 р. та на 132718 тис. грн. відносно 2020 р.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «ЛПК» у 2021 р. складала 1852639 тис грн., що на 372850 тис. грн. більше порівняно з 2019 р. та на 209383 тис. грн. порівняно з 2020 р.

Мали тенденцію до збільшення протягом досліджуваного періоду, і валовий прибуток, і чистий прибуток, що є позитивним явищем для ТОВ «ЛПК».

Варто відзначити, що основні виробничі засоби (будівлі, транспортні засоби, машини, технічне обладнання) ТОВ «ЛПК» мали тенденцію до зменшення (рис. 2.1).

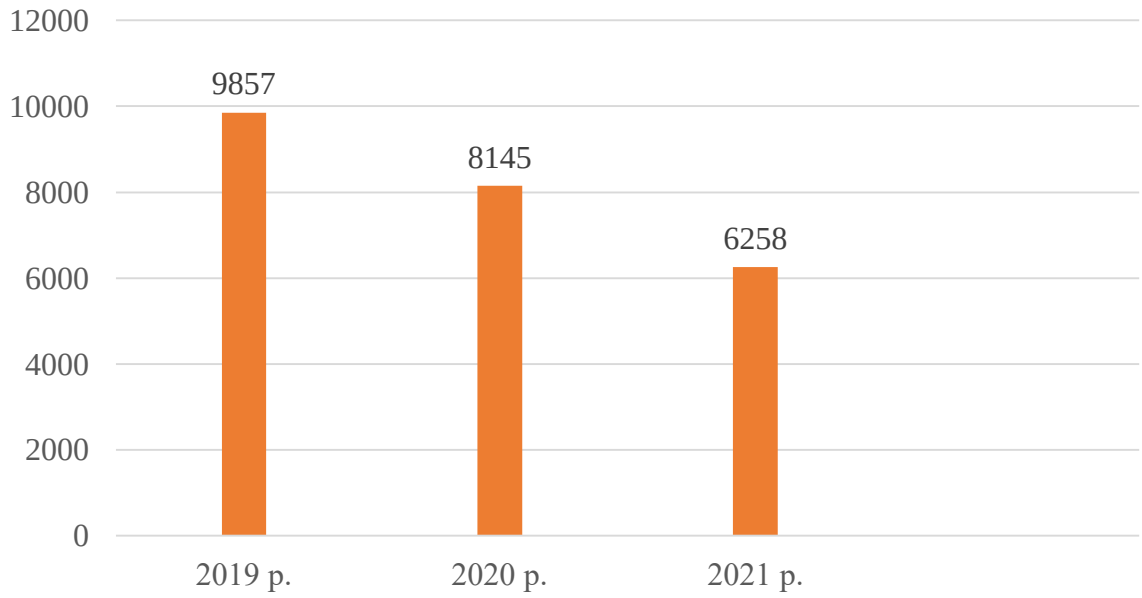

Рис. 2. 2. Вартість основних виробничих засобів ТОВ «ЛПК»

Проведемо ще аналіз стану активів ТОВ «ЛПК» (табл. 2.3). Активи підприємства – це засоби, які потрібні для його функціонування у різних формах діяльності з метою одержання прибутку [26].

Таблиця 2.3

Стан активів ТОВ «ЛПК» за 2019-2021 рр.

Назва показника	Рік			Відхилення (+; -)	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
1. Нематеріальні активи	189	1669	2258	2069	589
2. Основні засоби	15474	13269	18379	2905	5110
3. Інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0
4. Довгострокова дебіторська заборгованість	475	1941	2587	2112	646
5. Запаси	154249	574569	611254	457005	36685
6. Дебіторська заборгованість	122709	183956	192568	69859	8612
7. Гроші та їх еквіваленти	21184	25251	29658	8474	4407
8. Інші оборотні активи	0	0	0	0	0
Разом	314280	800655	856704	542424	56049

В структурі активів ТОВ «ЛПК» важливу роль відіграють основні засоби, і можемо відмітити зростання їхньої вартості. У 2021 р. складали 18379 тис. грн., що на 5110 тис. грн. більше, порівняно з 2020 р. та на 2905 тис. грн. порівняно з 2019 р.

Дебіторська заборгованість ТОВ «ЛПК» має показники до збільшення, що не є позитивним фактором у його господарській діяльності. Також зростали показники частки грошей та їхніх еквівалентів, в складі активів ТОВ «ЛПК».

Загалом, ТОВ «ЛПК» здійснюючи свою діяльність має забезпечення активами. Як бачимо, загальна вартість майна ТОВ «ЛПК» у 2021 р. складала 856704 тис. грн., що на 542424 тис. грн. більше, порівняно з 2019 р. та на 56049 тис. грн. порівняно з 2020 р.

Здійснюючи аналіз господарської діяльності ТОВ «ЛПК» розглянемо ще показники його ділової активності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ «ЛПК» за 2019-2021 рр.

Назва показника	Рік			Відхилення (+; -)	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
1. Коефіцієнт ділової активності	1,6	3,45	5,02	3,42	1,57
2. Коефіцієнт оборотності активів	0,67	0,70	0,78	0,11	0,08
3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,45	3,66	4,02	0,57	0,36
4. Коефіцієнт оборотності готової продукції	1,00	1,24	1,52	0,52	0,28

Показники ділової активності мають тенденцію до збільшення, що є позитивною ознакою для діяльності ТОВ «ЛПК». Спостерігаємо системне зростання показників коефіцієнту оборотності активів, у 2021 р. складав 0,78, і це показує що товариство забезпечує нормальне забезпечення цього показника. Показник оборотності кредиторської заборгованості у 2021 р. складав 4,02, у 2019р. – 3,45, у 2020 р. – 3,66, і це відображає стабільну діяльність роботи ТОВ «ЛПК».

ТОВ «ЛПК» займається не тільки виробництвом пива, але й дистрибуцією різних товарів, в тому числі за кордон, тому проведемо аналіз показників товарообігу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз товарообігу ТОВ «ЛПК» за 2019-2021 рр.

Квартал	2019		2020		2021	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
I	358965	21,25	425785	23,66	528987	27,03
II	578968	34,25	252458	14,03	425781	21,75
III	425879	26,98	839658	46,66	448658	22,94
IV	325407	19,26	281574	15,65	553597	28,28
Разом	1689219	100	1799475	100	1957023	100

Як бачимо, з аналізу товарообігу ТОВ «ЛПК», надходження доходів були у різних сумах, протягом аналізованого періоду, в основному це пов'язано із розширенням асортименту продукції та ростом цін на товари. Спостерігаємо, що у II кварталі 2019 р. та у III кварталі 2020 р. був найбільший попит на продукцію ТОВ «ЛПК», і становили 34,25% та 46,66% відповідно.

На рис. 2.3 відображено щоквартальну динаміку товарообігу ТОВ «ЛПК» протягом 2019-2021 рр.

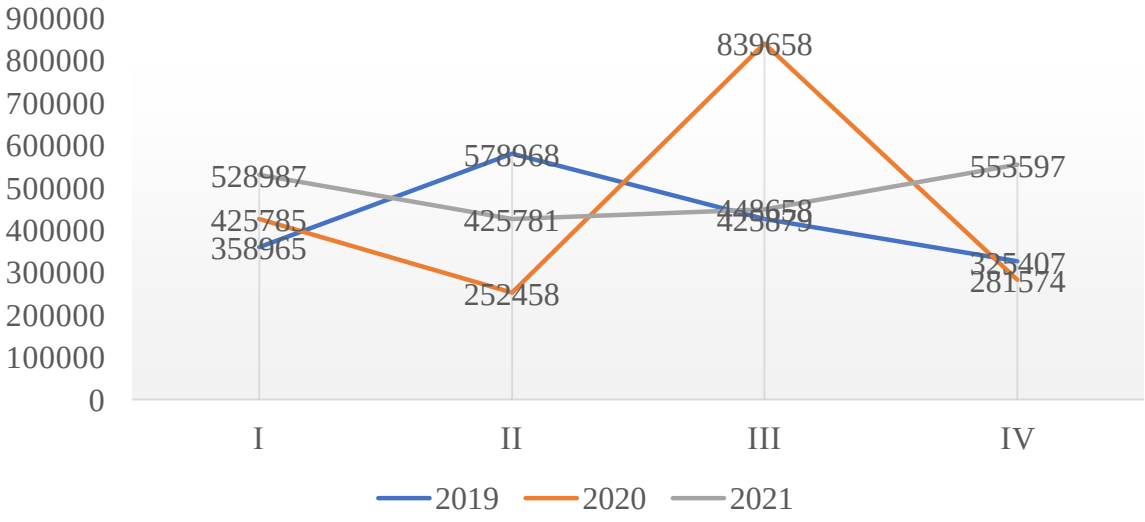

Рис. 2. 3. Щоквартальна динаміка товарообігу ТОВ «ЛПК» протягом 2019-2021 рр., тис. грн.

2.3. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Львівська пивна компанія»

В теперішніх умовах жорстокої конкуренції сучасним підприємствам приходиться вести боротьбу за клієнта, в якого потреби до продукції високої якості зростають. ТОВ «ЛПК» здійснюючи свою діяльність має достатньо конкурентів на ринку, основними з яких є:

- ТОВ «Перша приватна броварня»;
- ТОВ «Оболонь»;
- ТОВ «Опілля»;
- ТОВ «Чернігівське»
- ТОВ «Галицька корона».

Частка продукції на внутрішньому ринку ТОВ «ЛПК» серед конкурентів займає 9,2%.

Асортимент товарної продукції ТОВ «ЛПК» представлений різноманітними брендами, які розподілені у 8 груп, зокрема [33]:

- напої та снеки («Pepsiko», «IDS BORJOMI»);
- алкоголь («Львівське 1715», «Хмільне», «Карлзберг», «Роберт Домс Віденський»; «Роберт Домс Мюнхенський»; «Роберт Домс Богемський»; «Карлсберг»);
- бакалія («Олейна», Оліяр», «Чумак», «Королівський смак», «Верес»);
- чай і кава («Мономах», «Галка»);
- кондитерія («Konti, «Gronce»);
- молоко («Ферма»);
- догляд за будинком (Savex, Sarantis);
- мобільний зв'язок («Київстар»).

Основними чинниками придбання товарів ТОВ «ЛПК» є: доступна ціна, якість, популярність серед споживачів.

Реалізація продукції ТОВ «ЛПК» здійснюється по всій території України. Товариство систематично проводить аналіз ринку продажу своєї продукції, Львівська область є найбільшим сегментом збуту (рис. 2.4).

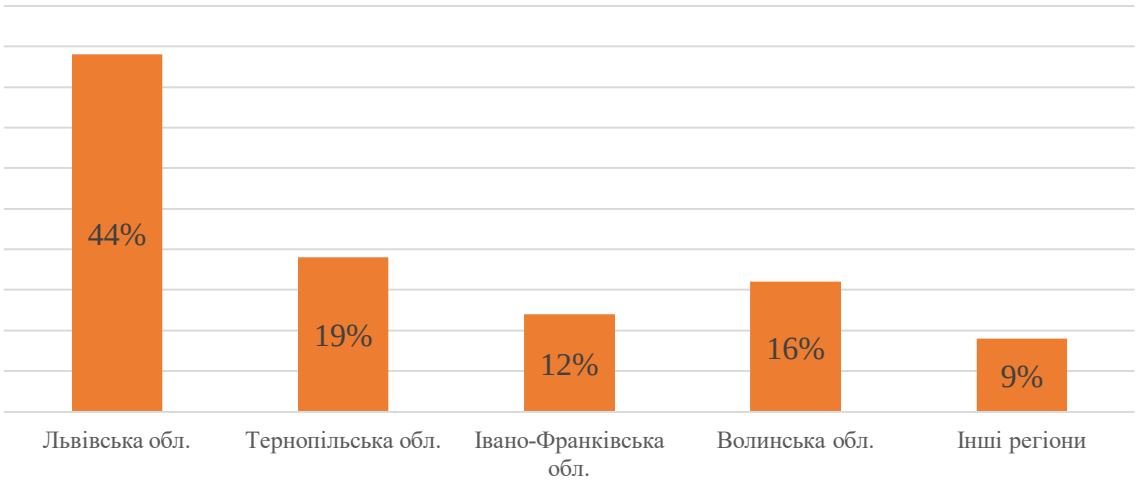

Рис. 2. 4. Структура ринку ТОВ «ЛПК»

Основними конкурентними перевагами ТОВ «ЛПК» є:

- модернізоване сучасне обладнання і технології для виготовлення хмільної продукції;
- наявність власних складських приміщень по Західному регіону України;
- гнучка дилерська мережа;
- власний автотранспорт, що забезпечує ефективну логістичну діяльність;
- чітко визначена система організації праці;
- висококваліфікований персонал, що постійно підвищує свою кваліфікацію;
- прибутковість та рентабельність;
- якісна робота з клієнтами (наявність бази даних, облік клієнтів ведеться у спеціальній програмі, он-лайн спілкування 24/7);
- високоякісний сервіс обслуговування;
- наявність системи знижок, при оптовій торгівлі;
- частина виручки від продажу продукції перераховується на благодійність.

Для аналізу рівня конкурентоспроможності ТОВ «ЛПК» на ринку проведемо SPACE-аналіз (табл. 2.6). Метод полягає в тому, що для підприємства

оцінюються чотири групи чинників: фактори стабільності середовища; привабливість галузі; конкурентні переваги; фінансовий потенціал [18].

Таблиця 2.6

Результати оцінки критеріїв за методом SPACE-аналіз ТОВ «ЛПК»

Група показників	Зважена оцінка, бали
1. Фінансовий потенціал	2
2. Конкурентні переваги	4,2
3. Привабливість галузі	2,61
4. Стабільність середовища	2,72

Отримавши оцінки основних показників будуємо вектор стратегії розвитку ТОВ «ЛПК» в системі координат SPACE (рис. 2.5).

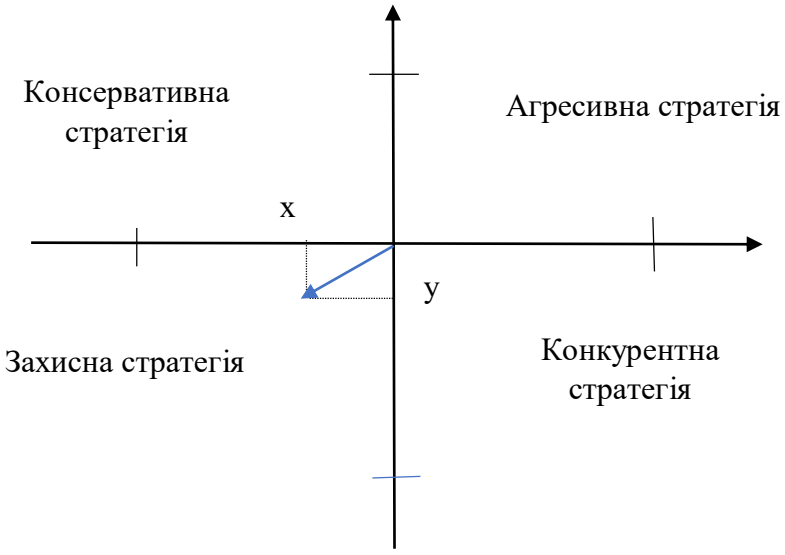

Рис. 2. 5. SPACE-матриця ТОВ «ЛПК»

Як бачимо, у ТОВ «ЛПК» є потреба запровадити сукупність заходів, щоб мати можливість протистояти конкурентам.

Ресурси ТОВ «ЛПК» (матеріальні та інтелектуальні) є його цінністю, які сприяють утримувати конкурентні позиції на ринку та є чинниками успішної його діяльності. Збудуємо матрицю конкурентоспроможності потенціалу ТОВ «ЛПК» застосовуючи метод «радар», основою якого є експертний метод (рис. 2.6).

Рис. 2. 6. Радар конкурентоспроможності ТОВ «ЛПК»

Спостерігаємо, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «ЛПК» є досить високим. Товариству, і в подальшому варто дотримуватись власної стратегії розвитку, для збереження конкурентних переваг.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «ЛПК», за допомогою якого визначимо його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «ЛПК»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1.Великий асортимент. 2.Розгалужена дистриб'юторська мережа. 3. 22 роки роботи на ринку. 4. Ефективна збутова та логістична сфери. 5. Використання сучасних технологій у виробництві. 6.Прибутковість. 7. Контроль за якістю продукції.	1. Плинність кадрів. 2. Недостатня система нематеріального стимулювання персоналу. 3. Цінова політика розрахована на споживачів із середнім та вище доходами.

Продовж. табл. 2.7

Можливості	Загрози
1. Запровадження технологій рекуперації енергії. 2. Участь у благодійних проектах. 3. Налагодження експорту. 4. Проходження міжнародних стажувань персоналом. 5.Вихід на новий ринок.	1. Введення воєнного стану в Україні. 2. Зменшення частки на ринку. 3. Збільшення ціни на енергоносії. 4. Зміни в законодавстві. 5. Збільшення розміру податків. 6. Посилення карантинних заходів під час пандемії COVID-2019.

Як бачимо, ТОВ «ЛПК» має ряд переваг у конкурентній боротьбі, таких як наявність широкого асортименту товарів, довіру населення до продукції через довготривалу діяльність на ринку (22 р.), використовує сучасне обладнання, здійснює системний контроль за дотримання якісних властивостей продукції, і найголовніше – діяльність товариства є прибутковою. І бачимо, що сильні сторони мають перевагу над слабкими, а це є позитивною ознакою діяльності ТОВ «ЛПК» для втримання конкурентних позицій, на ринку.

Враховуючи ділові фактори діяльності ТОВ «ЛПК» проведемо аналіз конкурентоспроможності за допомогою моделі EFQM (табл. 2.8). Це інструмент, який базується на анкетуванні керівників підприємства та допомагає швидко оцінити загальний стан конкурентоспроможності підприємства, посилаючись на критерії моделі EFQM [18]. За допомогою моделі EFQM оцінюють ділову досконаліть підприємства, щоб топ-менеджери мали можливість побачити причинно-наслідкові зв'язки між тим, що підприємство робить та результатами яких досягає [18]. Процес оцінювання допомагає підприємству чітко визначити свої сильні сторони та сфери, в яких можна вдосконалитись задля підвищення рівня конкурентоспроможності [18].

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЛПК»

за допомогою моделі EFQM

Зусилля, 500 балів, 50%		Результати, 500 балів, 50%	
Лідерство, 90 балів, 9%	75	Задоволеність персоналу, 80 балів, 8%	60
Управління персоналом, 80 балів, 8%	60	Вплив на суспільство, 50 балів, 5%	30
Ресурси, 100 балів, 10%	70	Задоволеність споживачів, 300 балів, 30 %	190
Стратегія, 100 балів, 10%	70	Ділова активність, 180 балів, 18%	150
Якість товарів та послуг, 130 балів, %	100		
Всього	375		430
Всього			805

Здійснивши аналіз самооцінки ТОВ «ЛПК», спостерігаємо що загальна його оцінка становить 805 балів (1000 балів максимум), і це показує про високий рівень конкурентоздатності товариства. Проте, генеральному директору ТОВ «ЛПК», необхідно звернути увагу на розвиток таких показників як на систему управління персоналом, на задоволеність персоналом роботою, щоб ще більше підвищити свою конкурентоспроможність. Також, варто звернути увагу, на розвиток конкурентної стратегії, адже її показник оцінили в 70 балів, що не є позитивною характеристикою.

2.4. Сучасні інструменти підвищення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Львівська пивна компанія»

Сучасним підприємствам, у зв'язку із розвитком інформаційних технологій, необхідно всі бізнес-процеси трансформувати з використанням платформ ІТ-інструментів, щоб підсилювати свої конкурентні позиції.

ТОВ «ЛПК» враховуючи сучасні потреби суспільства, стан ринку за період дії карантинних обмежень під час пандемії COVID-2019, необхідно запровадити більш якісну та розгалужену digital-стратегію, за допомогою інструментів якої можна покращити ділову репутацію товариства та підвищити систему управління конкурентоспроможністю.

Діджиталізація являє собою корінні перетворення, що надходять вираження в глибокому проникненні цифрових технологій у бізнес-процеси, підвищенні продуктивності та поліпшенні комунікаційної взаємодії із споживачами [6].

Для внутрішнього середовища ТОВ «ЛПК» використання інструментів діджиталізації сприятиме збільшенню ефективності від бізнес-процесів. Необхідно впровадити використання хмарних платформ, доступ до яких би мали усі працівники товариства, наприклад Decision Support System. Використання спільної корпоративної хмарної платформи впливало б на швидкісну підготовку звітності, спростило б систему внутрішнього документообігу товариства, а це впливає на прийняття своєчасного управлінського рішення керівництвом.

ТОВ «ЛПК» необхідно запустити мобільний додаток «Команда ЛПК», для внутрішнього користування, що був би доступний для кожного працівника, на будь-яких гаджетах. Такий додаток б сприяв до простої взаємодії між колегами; надавав би можливість самостійно працівникам надавати пропозиції до вибору графіка роботи; усунув би бюрократію; зміцнив корпоративну культуру.

Для зовнішнього середовища ТОВ «ЛПК» використання інструментів діджиталізації сприятиме розробці та адаптації продуктів до потреб клієнтів. І, варто було б запустити мобільний додаток «Львівське», де б була висвітлена

інформація для покупців про асортимент товарів з актуальною ціною; наявність продукції у кожній торговій точці; споживач мав би можливість надати оцінку задоволеності якістю продукції та рівнем обслуговування.

Для підвищення кваліфікації персоналу, участі в дистанційному навчанні варто запровадити додатки «Webinar», «Moodle», що сприятимуть отриманню нових знань працівниками товариства.

ТОВ «ЛПК» доцільно було б, за допомогою технології блокчейн, здійснювати спостереження за доставкою продукції «від виробника до споживача», і запровадити електронні канали збуту.

ТОВ «ЛПК» також необхідно впровадити програмне забезпечення «SAP» або «Knapp», які мають на меті покращити якість логістичного обслуговування. Застосування таких програм, допоможе товариству в режимі реального часу відслідковувати логістичні маршрути, склади та розрахувати внутрішню навігацію, і це б значно підсилило конкурентні переваги ТОВ «ЛПК».

Також варто звернути увагу, на використання таких інструментів, як соціальні мережі. Так, ТОВ «ЛПК» має власну сторінку у мережі «Facebook», але вона не є розвинутою. Необхідно заповнити актуальним контентом, щоб цільова аудиторія володіла інформацією про діяльність та асортимент ТОВ «ЛПК».

Також, ТОВ «ЛПК», необхідно подбати про створення профілю в соціальній мережі «Instagram» та розробку власного Telegram-каналу. Станом, на сьогодні, за допомогою соціальних мереж можна продавати товари та забезпечувати власну позитивну ділову репутацію, шляхом отримання позитивних відгуків про діяльність товариства та проводити роботу над усуненням недоліків, у випадку негативних відгуків.

Однією з наймолодших соціальних мереж є Tik-Tok, яка користується великою популярністю та швидкою реакцією, тому ТОВ «ЛПК» потрібно акумулювати увагу на просунення власної мережі.

Так як, ТОВ «ЛПК» розпочало здійснювати дистрибуцію товарів за кордон, то слід сформувати та реалізовувати стратегію розвитку міжнародної конкурентоспроможності (рис. 2.7).

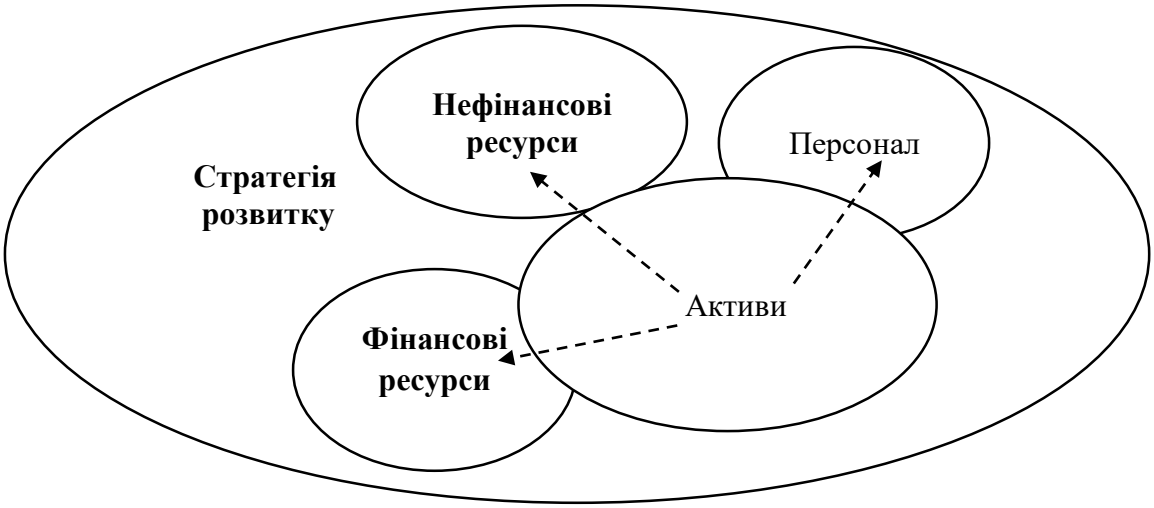

Рис. 2. 7. Стратегія розвитку міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «ЛПК»

Використання стратегії розвитку міжнародної конкурентоспроможності, сприятиме ТОВ «ЛПК» оптимізувати рух фінансових ресурсів; визначитись із майбутніми шляхами розвитку на міжнародному ринку; генерувати нові види господарської діяльності. Щоб ефективно її випроваджувати, товариству необхідно використовувати програму «Реінжинірингу бізнес-процесів».

Реінжиніринг часто називають інновацією процесу. Він уособлює ідею реінтеграції окремих виробничих процесів в єдиний бізнес-процес При цьому функціональне підприємство перетвориться в процесне [1].

Застосування програми «Реінжинірингу бізнес-процесів», допоможе керівництву ТОВ «ЛПК» з високою ефективністю використовувати наявні ресурси і найбільш якісно задовільнити потреби споживачів.

При формуванні програми «Реінжинірингу бізнес-процесів», топ-менеджмент ТОВ «ЛПК», повинен враховувати такі основні принципи її побудови:

- тривалості;
- цілісної системи;
- точності.

Методика SWOT-аналізу, при оцінці програми «Реінжинірингу бізнес-процесів», допоможе топ-менеджменту ТОВ «ЛПК» визначити його чинники підвищення ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Програма «Реінжинірингу бізнес-процесів», у ТОВ «ЛПК» має реалізовуватись постійно, де кожний напрям дії має визначатись на Загальних зборах, з обов'язковим внесенням в протокол засідання, і затверджується наказом генерального директора товариства, і вже аж тоді планується його господарська діяльність.

Висновки до другого розділу

1. ТОВ «ЛПК» є юридичною особою, яка зареєстрована в Україні, має у своїй власності відокремлене майно, баланс та рахунки в банках України, здійснює свою діяльність згідно статуту та з метою отримання прибутку.

2. Виготовлення та дистрибуція пива, в теперішньому сьогоденні не є тільки основним видом бізнесу ТОВ «ЛПК». Підприємство займається дистрибуцією товарів більше як 70 українських та закордонних виробників.

3. Для ТОВ «ЛПК» властива лінійно-організаційна структура управління, з визначеною вертикальною підпорядкованістю. Основним органом управління ТОВ «ЛПК» є Загальні збори. Генеральний директор здійснює безпосереднє керівництво підприємством, зокрема йому підпорядковуються основні відділи та служби. Кожен працівник ТОВ «ЛПК» має чітко визначені функціональні обов'язки та прямого керівника.

4. Позитивною ознакою діяльності ТОВ «ЛПК» є збільшення доходу від реалізації продукції. У 2021 р. його розмір складав 1832202 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції ТОВ «ЛПК» у 2021 р. складала 1852639 тис грн., що на 372850 тис. грн. більше порівняно з 2019 р. та на 209383 тис. грн. порівняно з 2020 р. Показники ділової активності мають тенденцію до збільшення, що є позитивною ознакою для діяльності ТОВ «ЛПК».

5. Частка продукції на внутрішньому ринку ТОВ «ЛПК» серед конкурентів займає 9,2%. Основними конкурентами ТОВ «ЛПК» на ринку, є: ТОВ «Перша приватна броварня»; ТОВ «Оболонь»; ТОВ «Опілля»; ТОВ «Чернігівське»; ТОВ «Галицька корона». Визначено, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «ЛПК» є досить високим.

6. Запропоновано, використовувати такі сучасні інструменти підвищення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ЯПК, як якісну та розгалужену digital-стратегію та стратегію розвитку міжнародної конкурентоспроможності шляхом застосування програми «Реінжиніринг бізнес-процесів».

ВИСНОВКИ

За результатами здійсненого наукового дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Проаналізувавши наукову, навчальну та методичну літератури відображено підходи різних науковців до визначення сутності поняття «конкурентоспроможності підприємства». У науковій практиці, для розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства виокремлюють внутрішні та зовнішні чинники, які здійснюють вплив на неї. Зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства виникають на ринку незважаючи на роботу менеджменту підприємства. Внутрішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства виникають від результатів діяльності його системи управління. При цьому враховуються процеси, що здійснюються на підприємстві, результати його діяльності і здатність своєчасно реагувати на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства.

2. Виявлено, що в економічній літературі, щоб здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства, застосовують різноманітну класифікацію методів, які більше сприятимуть отриманню правдивої інформації про її стан, основними з яких є SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, метод конкурентних переваг.

3. Досліджено поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» та основних елементів її системи. Проаналізовано важливість розгляду управління конкурентоспроможністю підприємства з позицій цілісної системи сприяє з'ясовувати стан конкурентоспроможності підприємства в комплексі, його систему управління загалом, і конкурентні переваги зокрема.

4. ТОВ «ЛПК» розпочало свою діяльність ще у 1998 р., як гуртовий склад напоїв, продуктів харчування. ТОВ «ЛПК» займається не тільки виготовленням та дистрибуцією пива, а ще й дистрибуцією продукції більше як 70 українських та закордонних виробників У 2008 р. ТОВ «ЛПК» ввійшло до складу ПАТ «Карлсберг Україна». Частка ТОВ «ЛПК» на внутрішньому ринку становить

9,2%. ТОВ «ЛПК» має в наявності ліцензію на виробництво пива. При виготовленні пива товариство суворо дотримується стандартів України та світових, має власний оригінальний рецепт,

5. Встановлено, що у ТОВ «ЛПК» наявна лінійно-організаційна структура управління, з визначеною вертикальною підпорядкованістю. Основним органом управління ТОВ «ЛПК» є Загальні збори. Генеральний директор здійснює безпосереднє керівництво підприємством, зокрема йому підпорядковуються основні відділи та служби.

6. Досліджено фінансово-господарську діяльність ТОВ «ЛПК», яка показала його ефективну діяльність. Зокрема, чистий дохід ТОВ «ЛПК» протягом 3 останніх років мав тенденцію до збільшення, і у 2021 р. складав 1832202 тис. грн. Незважаючи на розвиток пандемії COVID-2019, чисельність працівників ТОВ «ЛПК» також збільшувалась. Спостерігаємо збільшення матеріальних витрат на підприємстві та виплат на оплату праці, і це пов'язано із збільшенням кількості працюючих та зміною розміру мінімальної заробітної плати в країні. Виявлено зростання вартості основних засобів та амортизаційних відрахувань товариства ТОВ «ЛПК». Аналіз активів ТОВ «ЛПК» показав, що здійснюючи свою діяльність товариство має забезпечення активами. Так, загальна вартість майна ТОВ «ЛПК» у 2021 р. складала 856704 тис. грн. Доведено, що показники ділової активності мають тенденцію до збільшення, і це є позитивною ознакою для діяльності ТОВ «ЛПК».

7. Досліджено, аналіз товарообігу ТОВ «ЛПК», і виявлено, що надходження доходів були у різних сумах, протягом аналізованого періоду, в основному це пов'язано із розширенням асортименту продукції та ростом цін на товари. Спостерігаємо, що у II кварталі 2019 р. та у III кварталі 2020 р. був найбільший попит на продукцію ТОВ «ЛПК».

8. Встановлено, що ТОВ «ЛПК» займає досить високі конкурентні позиції на ринку. Реалізація продукції ТОВ «ЛПК» здійснюється по всій території України. Товариство систематично проводить аналіз ринку продажу своєї продукції, Львівська область є найбільшим сегментом збуту.

9. Проведено аналіз самооцінки ТОВ «ЛПК», і загальна його оцінка становить 805 балів (1000 балів максимум), а це показує про високий рівень конкурентоздатності товариства.

10. Рекомендовано, що ТОВ «ЛПК» варто б було впровадити захисну конкурентну стратегію, для уникнення проявів недобросовісної конкуренції від конкурентів.

11. Запропоновано ТОВ «ЛПК» впровадити більш якісну та розгалужену digital-стратегію, за допомогою інструментів якої можна покращити ділову репутацію товариства та підвищити систему управління конкурентоспроможністю. Вважається за доцільним, щоб ТОВ «ЛПК» запустили мобільний додаток «Команда ЛПК», для внутрішнього користування та мобільний додаток «Львівське» для зовнішнього.

12. Рекомендовано, ТОВ «ЛПК» впровадити програмне забезпечення «SAP» або «Knapp», які мають на меті покращити якість логістичного обслуговування. Застосування таких програм, допоможе товариству в режимі реального часу відслідковувати логістичні маршрути, склади та розрахувати внутрішню навігацію, і це б значно підсилило конкурентні переваги ТОВ «ЛПК».

13. Обгрунтовано застосовувати стратегію розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Щоб ефективно її випроваджувати, товариству рекомендовано використовувати програму «Реінжинірингу бізнес-процесів».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявський В. М. Реінжиніринг в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2017. Вип. 93. С. 7–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2017_93_3.
2. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво.* 2016. № 17. С. 54–62. URL: http://sb-keip.kpi.ua/article/view/62619.
3. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15. URL: http:10.32702/2306-6792.2018.18.10.
4. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=1774.
5. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70. URL: http: 10.32702/2306-6806.2020.3.66.
6. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 61–68. URL: http: 10.32702/2306-6792.2020.1.61.
7. Гребньов Г. М. Маркетингові чинники впливу та механізм управління конкурентоспроможністю (на прикладі виробників будівельних матеріалів). *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 304–310. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_52.

8. Застрожнікова І. В. Вплив діджиталізації на кадрову політику в аграрному секторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 77–81. URL: http:10.32702/2306-6814.2021.4.77
9. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 424–430. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf.
10. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. Вип. 6. С. 116–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_6_23.
11. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч.-метод. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 156 с.
12. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=542.
13. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. *Проблеми економіки.* 2018. № 3(37). С. 104–112. URL: https://www.problecon.codf/problemeconomy-2018-3_0-p.
14. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.\=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM.
15. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 3–12. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18onmejf.pdf.
16. Перерва П. Г., Сабольч Н., Кобелева Т. А. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень

конкурентоспроможності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15(1291). С. 89–94. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/36346.

17. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами.* 2017. № 20. С. 514–517. URL: http://global-national.in.ua/archive/20-2017/105.pdf.
18. Роганова Г. О., Ковальчук В. Ю. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь». *Економіка, менеджмент і маркетинг.* Наукові праці НУХТУ. 2021. Том 27, №1. С.53–60._URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/33057/1/Rohanova.pdf.
19. Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2015. № 4. С. 48–54. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_6UJRN&Z21.
20. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя.* 2016. С. 267–268. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/60848361.pdf.
21. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. С. 36-42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62.
22. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка й управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2019. № 4 (95). С. 14-21. URL: http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1583.
23. Третяк Н. М., Головко О. Г., Жеваго Д. М. Використання кластерного аналізу для визначення рівня фінансової стійкості підприємств. *Фінансовий простір*. 2020. № 3(39). С. 8–18. URL: https://cibs.ubs.edu.ua/wp-content/upload2%86.
24. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76–80. URL: http://www.economy.in.ua3.

25. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2015. №1. С. 73–79. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/321.
26. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №3. С. 15–18. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2015/5.pdf.
27. Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління на транспорті.* 2016. Вип. 2. С. 270–274. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK.
28. Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Економіка підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 60-67. URL: http://btie.kart.edu.ua/article/view/160630.
29. Уткіна Ю.М. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць.* Харків, УкрДАЗТ. 2011. Вип. 35. С. 18 –186. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/1/35.pdf.
30. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 2. С. 98–102. URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/v.
31. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації.* 2020. №12. С. 135–141. URL: http://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23
32. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 183–188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_30.
33. YOUCONTROL.URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_7144862.